

L'art de la reconnaissance, un des fondamentaux du management.

Reconnaître la qualité de travail de ses collaborateurs fait partie des compétences que le manager doit posséder. Il est l'incarnation de cette double mission de l'entreprise : l'efficacité économique et la reconnaissance sociale.

Les attentes des participants étaient nombreuses. Des questions liées à la durabilité de la reconnaissance et au développement des sentiments d'appartenance pour fidéliser ses collaborateurs ont été soulevées par plusieurs intervenants issus de divers secteurs d'activité et confrontés de façon quotidienne au management d'équipe. Ce tour de table a fait émerger un point central : le besoin des uns et des autres d'échanger autour d' « outils » ou d'attitudes à développer pour favoriser la reconnaissance.

1. La reconnaissance dans l'entreprise française : état des lieux

L'entreprise aujourd'hui a vu ses cadences s'accélérer et la masse d'informations à gérer devenir de plus en plus importante. Les managers sont souvent mis en difficulté ; sous la pression des résultats et d'objectifs qui paraissent inatteignables, **le manager a besoin de plus de recul afin de donner du sens à l'action de ses collaborateurs**. Au-delà de chiffres, l'adhésion à un projet global va de pair avec la signification que l'on donne à ce même projet. Le manager doit dans cette perspective chercher l'adhésion de toutes les parties prenantes, qui le plus souvent, s'avèrent être très attachées à leurs métiers respectifs mais en déficit de reconnaissance quotidienne. En donnant une visibilité au travail de chacun, on définit un but commun, une finalité partagée, garants d'un investissement et d'une implication maximum dans les missions confiées.

L'une des questions majeures soulevées a été de savoir quels ont été les comportements favorisant la difficulté à apprécier le travail de ses collaborateurs ?

Tout d'abord un manque de dialogue dans certains cas, entre les différentes lignes hiérarchiques. Le manque de temps combiné à une appréhension de l'autre, considéré comme éternel concurrent, la reconnaissance des collaborateurs dans leur travail passe au second plan des pratiques. Ceci mène logiquement à un délitement de la confiance des collaborateurs dans le management, même si le travail reste leur premier moyen de se réaliser.

La notion de « savoir-vivre » vient ici trouver toute sa pertinence car elle est au cœur de la relation avec l'autre. En développant le savoir, savoir-faire et le savoir-être, on occulte le savoir-vivre qui intègre la dimension de reconnaissance comme étant respect de l'autre.

Il convient tout de même de différencier cette notion de respect de celle de tolérance.

Souvent galvaudée, la tolérance devient indifférence lorsqu'elle altère la force de jugement du manager avec ses collaborateurs. Dans ce cas, elle devient ennemie de la reconnaissance.

La notion du stress comme obstacle à la reconnaissance a aussi été abordée par la quasi-totalité des participants. Une distinction a été faite entre l'implication et l'investissement dans son travail. En effet, la jeune génération de collaborateurs a pris conscience de l'aspect souvent éphémère qu'ils peuvent avoir dans une entreprise donnée. Cette génération s'investit certes dans son travail, mais sans s'impliquer à long terme. La nécessité de protéger sa santé mentale devient donc une priorité à laquelle certains s'attachent.

2. Dans ce cadre, quels « outils » peuvent être mis en œuvre afin de rendre l'efficacité de la reconnaissance en tant qu'attitude managériale ?

Il s'agit tout d'abord d'éviter la coupure avec ses collaborateurs.

Un participant cite le cas de son entreprise qui, dans le cadre d'une politique globale de transparence et de dialogue continu, des groupes de liaisons entre les différents services et la hiérarchie ont été mis en place, afin de remonter toutes les questions et doutes au comité de direction qui y a répondu, lors de réunions régulières. Cette démarche, parce qu'elle a été structurée et sincère, a crédibilisé l'intérêt que la direction portait à ses collaborateurs. Ces derniers se considèrent de fait écoutés par leur hiérarchie.

Tous les intervenants se sont mis d'accord pour noter l'importance d'un feedback régulier sur les travaux de ses collaborateurs. Qu'il soit positif ou négatif, celui-ci peut être un bel outil de revalorisation personnelle, d'intérêt porté au travail de l'autre. Un des intervenants a par ailleurs rappelé que les managers ont eux aussi, vis à vis de leurs collaborateurs, un besoin de reconnaissance qu'il ne faut pas négliger. L'important réside dans la sincérité de la démarche de reconnaissance.

Un benchmark d'« outils » a été partagé. De la mise en place d'outils de dialogue tels que « des carnets de proposition » destinés aux collaborateurs ou l'utilisation de l'intranet afin de mettre en valeur les personnes méritantes, les intervenants sont tous d'accord pour dire que l'important est de fédérer son équipe, d'être à son écoute afin de connaître ses membres et

ainsi adapter les comportements de reconnaissance. L'efficacité de la reconnaissance réside certainement dans sa personnalisation et son authenticité.

Jeunes ou seniors, managers ou managés le besoin de reconnaissance est fondamental, il est différent selon chacun (âge, culture, éducation,...) ce qui peut complexifier la tâche dans des environnements multiculturels où les codes ne sont pas les mêmes.

Toutefois quel que soit l'époque ou le lieu, la proximité du manager avec ses collaborateurs reste considérée comme un des moyens efficaces de donner du sens au travail.

Table ronde animée par :

Mme Véronique LENFANT

M. Antoine LANCESTRE

Rapporteur :

Hatim LAHMIYM (09)